



# **MOOC Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas (MUFFIM)**

## **MÓDULO 3. Competencias generales**

**Tutora:** María Luisa Rodicio García  
Unidad de Investigación: Formación y Orientación para la Vida (FORVI)  
Universidade da Coruña  
2021



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



Este documento forma parte del material de consulta y ampliación del curso MOOC “Mentoría en la Universidad. Formación de las Figuras Implicadas”, elaborado por la Unidad de Investigación FORVI (Formación y Orientación para la Vida) de la *Universidade da Coruña*.

**Autoras de la publicación:** María-Luisa Rodicio-García, María-Paula Ríos-de-Deus, María-José Mosquera-González, Laura Rego-Agraso y María Penado Abilleira.

**Publica:** Servicio de Publicaciones de la *Universidade da Coruña*.

**ISBN:** 978-84-09-28787-1

**Coordinación del MOOC:** Unidad de Teleformación, CUFIE. *Universidade da Coruña*.

**Diseño gráfico y producción de vídeo:** Manuel García Torre, Ana María Peña Cabanas, Irma Moreno Sánchez, Beatriz Iglesias Cabodevila, Manuel López Martínez.

**Año:** 2021

**Enlace para citar:** <http://hdl.handle.net/2183/27497>

Este documento está bajo una licencia Creative Commons:



[Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual CC BY-NC-SA](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## Índice

1. Presentación del módulo.....	3
2. Objetivos.....	6
3. Contenidos.....	7
3.1. <i>Rapport</i> o sintonía con el otro.....	7
3.2. Escucha activa .....	11
3.3. Motivación.....	15
3.4. Empatía .....	19
3.5. Asertividad .....	24
3.6. Iniciativa .....	28
3.7. Compromiso .....	32
3.8. Autoconocimiento.....	35
3.9. Trabajo en equipo .....	39
3.10. Liderazgo.....	43
3.11. Retroalimentación efectiva: feedup, feedback y feedforwar.....	48
4. Referencias bibliográficas .....	55

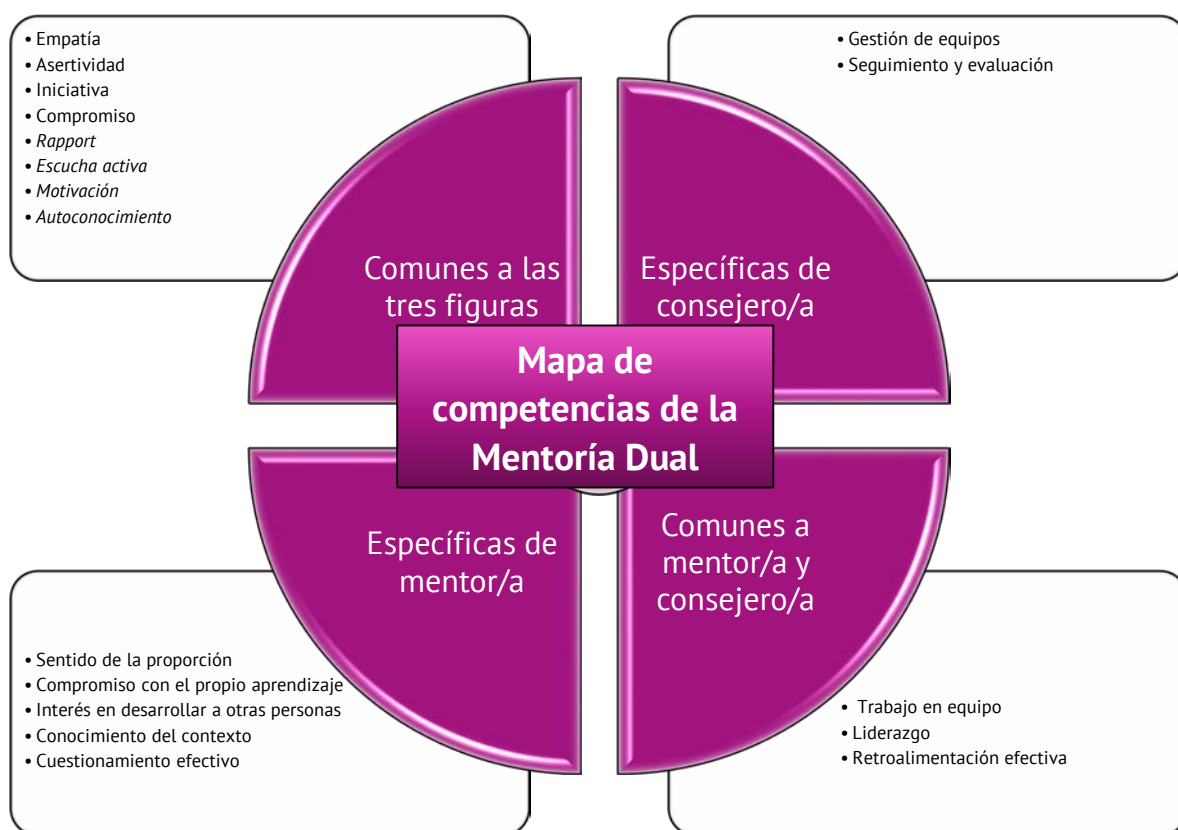


## 1. Presentación del módulo

En los módulos 3 y 4 se van a trabajar una serie de competencias necesarias para asumir algún rol dentro del proceso de mentoría. Se propone una selección que configura un mapa clarificador de lo que exige el acompañamiento en la Enseñanza Superior dentro de una modalidad de mentoría que, como ya hemos visto en el módulo anterior, se define como Mentoría Dual (MD).

Las competencias que se van a trabajar son las siguientes (Figura 1):

**Figura 1.** Mapa de competencias del proceso de MD



Fuente: Elaboración propia.



En este módulo 3 se posibilita que te adentres en el mundo de las competencias generales que es conveniente que desarrollen las personas que participan en un proceso de mentoría. En concreto, se trabaja: *rapport* o sintonía con el otro, escucha activa, motivación, empatía, asertividad, iniciativa, compromiso, autoconocimiento. Además, se completa el módulo, con tres competencias deseables en cualquier persona que asuma el rol de acompañante, bien como mentora o como consejera: trabajo en equipo, liderazgo y retroalimentación efectiva.

Todas ellas están íntimamente relacionadas entre sí, lo que hace que el desarrollo de una implique el desarrollo de la otra o que cuando se pone en práctica una se esté activando alguna de las demás. Es un proceso continuo que se refuerza con la práctica como tendrás ocasión de comprobar cuando participes en un proceso de mentoría y las tengas que activar.

Evidentemente, es un tema amplio y complejo que no se agota en este MOOC, pero sí te puede servir para poner en valor tus propias competencias, trabajar aquellas que consideres que tienes menos adquiridas y, por supuesto, potenciar las que ya posees. En el caso de las personas que ejercen el rol de mentoras y/o consejeras porque es bueno que las tenga desarrolladas para desempeñar bien su rol y, pensando en las mentorizadas porque es deseable que las adquieran y desarrollen a lo largo del proceso.

La propuesta didáctica que se hace en este módulo es la siguiente: cada una de las competencias se desarrolla a través de contenidos teóricos, actividades concretas que puedes realizar para entrenar dichas competencias y, finalmente, una selección de documentos complementarios cuya lectura te ayudará a comprenderlas mejor y a saber cómo desarrollarlas.



### MÓDULO 3. Competencias generales





## 2. Objetivos

Identificar las competencias comunes a las figuras implicadas en un proceso de mentoría.

Definir dichas competencias.

Desarrollar cada una de ellas a través de la propuesta de actividades concretas.



### 3. Contenidos

#### 3.1. *Rapport* o sintonía con el otro



Pulsa aquí para  
ver el vídeo



##### *Contenido teórico*

*Rapport* es una palabra de origen francés (rapporter), que significa «traer de vuelta» o «crear una relación». Es un concepto que proviene de la psicología y es utilizado para referirse a la técnica de crear una conexión de empatía con otra persona y así conseguir evitar cualquier tipo de resistencia u obstáculo para que la relación fluya.

Para “acompañar” de forma exitosa a una persona que participa en un proceso de mentoría es fundamental establecer un buen *rapport*, pero para ello hay que ser capaz de desarrollar sintonía y compenetración (Julian-de-Vega, 2019). Estas cualidades permiten captar todo tipo de informaciones, tanto verbales como no verbales. Y, a la vez, ayudan a identificar las estrategias de mejora más adecuadas para la persona con la que estamos trabajando.

El *rapport* sólo es posible llevarlo a cabo si se producen relaciones de empatía, de escucha activa, si se da una comunicación afable y afectiva, basada en la confianza de las potencialidades de la otra persona.

Una forma de lograr el *rapport*, la más básica y como estrategia de iniciación, es mediante la técnica de espejo (*mirroring*). Desde que nacemos, el aprendizaje se basa en la imitación y se mantiene a lo largo de toda la vida puesto que personas de la misma familia tienen los mismos gestos y expresiones. Un ejemplo perfecto de buen *rapport* es cuando una pareja de baile realiza su ejecución.





En el contexto de la Mentoría el *rapport* se puede plantear en las siguientes fases:

- Observar a la persona que tenemos enfrente, ponernos en su piel y cuidar nuestro lenguaje verbal y no verbal para que se asemeje al de ella. Mediante esta estrategia nos percibirá como más afines, al asociar que la utilización de gestos comunes es un reflejo de que existen valores y opiniones semejantes.
- El acoplamiento (*pacing*) es el proceso de adaptación para compenetrarse. Podemos recurrir al “reflejo cruzado”, es decir, imitar sus gestos con alguna variante, pero de forma sutil para que no parezca una burla. Una vez conseguida cierta sintonía en los elementos externos, iremos introduciendo pautas en cuanto a la mentoría y su filosofía hasta alcanzar la complicidad necesaria.
- Liderar (*Leading*), es el momento de inducir cambios en la otra persona a partir de mostrar nosotras/os los cambios que deseamos obtener en relación con la mentoría.

Estos cambios sólo se pueden producir si se ha conseguido un fuerte *rapport*, es decir, si ha habido acoplamiento y sintonía y la función de liderar ha dado resultado.

En conclusión, el *rapport* es una técnica para lograr una comunicación inconsciente con la otra persona, pero desde tu parte consciente; cuando se hace *rapport* con la parte inconsciente es cuando es plenamente efectivo.



### Actividad

A continuación, se muestra un experimento en el que dos personas muy diferentes una amable y cálida y la otra negativa y difícil, conversan con voluntarios/as que desconocen el rol que asumen sus interlocutores. En el transcurso del diálogo se ve cómo las que dialogaban con la persona amable, imitaban sus gestos de manera inconsciente.

**“Acompasamiento (rapport)” (2:40)**

<https://www.youtube.com/watch?v=gEhFiurBMKY>

Como has podido observar el rapport está condicionado por la actitud y forma de presentarse del interlocutor/a. Por ello, deberás cuidar estos aspectos cada vez que quieras establecer una buena sintonía con cualquier persona con la que quieras establecer una relación de confianza.

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **rapport o sintonía con el otro**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**¿Te ha ocurrido algo similar a lo que se ve en los vídeos?**

**¿Cómo ha sucedido?**

**¿Qué pasó realmente?**



### *Información complementaria*

Park, N.; Peterson, Ch. y Sun, J.K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia Psicológica*, 31(1), 11-19. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100002>

Rogers, C. R. (1981). Psicoterapia centrada en el cliente: práctica, implicaciones y teoría. Paidós.



### 3.2. Escucha activa



Pulsa aquí para  
ver el vídeo



#### Contenido teórico

Es la habilidad de escuchar los pensamientos, ideas, prejuicios, sentimientos, frustraciones o conflictos internos que subyacen a lo que se expresa de forma verbal (Calderón y Silva, 2018). Cuando dialogamos con alguien no se trata solo de oír a la otra persona, sino de comprender todo lo que trata de comunicarnos.

Hay una serie de señales, verbales y no verbales, que indican cuándo una escucha es activa:

Señales verbales:

- Tener en cuenta el *tono de voz* de la persona que ejerce de interlocutora: esto nos va a permitir diferenciar lo que dice y lo que quiere decir.
- *Emitir refuerzo* a través de frases como, por ejemplo, “lo has planteado muy claro”. También se puede realizar a través de sonidos y/o palabras.
- *Parafrasear*, se trata de expresar con las propias palabras lo que la persona que ejerce de interlocutora acaba de decir. Pero no hay que interrumpir y mucho menos terminar su frase adelantándonos a lo que va a decir.
- *Resumir* lo que acaba de decir para dejar claro que se entiende su punto de vista; en este momento se puede reconducir la conversación si fuera necesario.
- *Hacer preguntas*, para mostrar que ha habido atención y que se desea clarificar aún más lo que ha dicho.



- *Dar respuestas* cuando sea necesario, pero que no sean secas y cortantes.
- *No dar consejos*, no tratar de imponer tu opinión.
- Dejar *pequeñas pausas* de silencio para que la persona interlocutora tenga tiempo de pensar lo que quiere decir.
- *No meterse en la conversación* y evitar relacionar lo que dicen con algo que te ha pasado en tu vida: “A mi...”, “Yo...”.
- *No realizar cambios bruscos* de tema.

Señales no verbales:

- *Contacto visual*, es una muestra de atención, cercanía y, sobre todo, de respeto. Pero hay que buscar un equilibrio, si miramos todo el tiempo estamos intimidando y si lo hacemos poco o casi nada damos muestras de inseguridad o desinterés. Mantener la mirada durante el 70% del tiempo es lo adecuado.
- *Expresión sonriente y comprensiva*, como muestra de que la información está siendo bien acogida y hay conexión.
- *Postura corporal receptiva*. Lo adecuado es estar erguidos, pero inclinados ligeramente hacia adelante o hacia los lados para romper la rigidez. Estar medio tumbados o con los brazos cruzados no es adecuado.
- *Asentimiento con la cabeza* acompasada con la conversación.
- *Mimetismo gestual (mirroring)*. Si nos cuentan una preocupación, nuestros gestos tienen que estar en consonancia con el sentimiento.
- *No distraerse* con elementos del entorno.
- *Eliminar los ruidos mentales*: preocupaciones personales o las tareas laborales. Sólo si tenemos nuestra mente “vacía” podremos escuchar.
- *No partir de etiquetas ni prejuizar*, si existen, serán el filtro por el que pase la escucha por lo tanto ésta va a estar distorsionada.



La forma más fácil de identificar si hay escucha activa es fijarte en si lo hacen contigo.



### Actividad

Te proponemos que veas el vídeo completo al que nos hemos referido en la presentación, se trata de un fragmento de la serie The Bing Ban Theory de la CBS/Warner Bros.

***“Escucha activa”*** (2:08)

<https://www.youtube.com/watch?v=TgHe1XjYHhw>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de *escucha activa*, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**A lo largo del día hablas con diferentes personas, a algunas le prestas más atención que a otras.**

**¿Eres capaz de identificar a quién has prestado más atención y a quién no?**

**¿Qué marca la diferencia?**

**¿Eras consciente cuándo lo hacías de que no estabas realizando una escucha activa?**



### Información complementaria

Hernando Gómez, A., Aguaded Gómez, I. y Pérez Rodríguez, A. (2011). Técnicas de comunicación creativas en el aula: escucha activa, el arte de la pregunta, la gestión de los silencios. *Educación y Futuro*, 24, 153-177.

Codina, A. (2004). Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*, 4(0), 1-27.

Hernández-Calderón, K.A. y Lesmes-Silva, A.K. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Convicciones*, 9(1), 83-87.

Subiela, J. A., Abellón, J., Celdrán, A. I., Manzanares, J. A. y Satorres, B. (2014). La importancia de la Escucha Activa en la intervención Enfermera. *Enfermería global*, 13(34), 276-292.



Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.3. Motivación



#### Contenido teórico

La motivación (Pérez, León y Coronado, 2017; Moreno, Rodríguez y Rodríguez, 2018) es el impulso que nos activa, nos da energía y orienta nuestra conducta hacia metas determinadas.

Algunas estrategias para potenciar la motivación son las siguientes:

- *Desarrollar un plan de acción:* se trata de dividir nuestro objetivo final en pequeños objetivos, tanto anuales como trimestrales, mensuales o incluso semanales y diarios, así como, configurar un calendario en el que señalar fechas.
- *Dirigir tu energía física y psíquica hacia el objetivo que quieres conseguir,* para ello es fundamental que ese objetivo sea tuyo y no que te lo hayan impuesto otras personas.
- *Dedicar tiempo y no escatimar esfuerzos:* los resultados llegan, hay que aparcar la prisa, es más adecuada la filosofía de la vida lenta (*slow life*).
- *Revisar el estilo de vida.* Es conveniente dormir las horas suficientes ya que la somnolencia influye en la toma de decisiones y el agotamiento reduce la motivación. La meditación también ayuda puesto que desarrolla la parte logística del cerebro.





- *Mantenerse enfocado en el objetivo y superar obstáculos* es parte del proceso. Es tan importante superarse, aunque haya fracasos, como alcanzar metas. Para ello va a ser necesaria la *resiliencia*.
- *Obligarse a actuar, autocontrol y disciplina*: es prioritario identificarse como disciplinado puesto que la identidad viene antes que la acción. Y por ello es efectivo utilizar afirmaciones como: “yo soy una persona disciplinada porque he conseguido realizar tareas que no me apetecía”.
- *Concederse recompensas y buscar el reconocimiento* de las personas próximas que entienden el esfuerzo que estás realizando.
- *La constancia*: un hábito se pierde en un día, pero cuesta días poder consolidarlo. Hay que evitar *procrastinar*.
- *Aprovechar los días en los que nos encontramos más alegres, optimistas y con más energía* para hacer las cosas que más cuestan.
- *Rodearnos de personas optimistas y disciplinadas*. Todo se contagia y se imita, como veremos al hablar del *rapport*.
- *Fijarnos en lo que ya hemos conseguido y no en lo que nos falta*. Debes tratarte con benevolencia y apreciar el esfuerzo realizado.
- *Disfrutar del camino*, del día a día, de las cosas pequeñas, del momento: para ello te ayudará aprender la filosofía de la vida lenta (*slow life*).



### Actividad

A continuación, te facilitamos el enlace del vídeo de Jordi Wu sobre la importancia de tener un objetivo y un horario. Además, incluye tres reglas básicas para planificar la vida y mantener la motivación.

***“Cómo Planificar tus Metas y Organizar tu vida (3 Pasos)” (9:28)***

[https://www.youtube.com/watch?v=vMVqz8SrQy8&list=RDCMUC4VXblTy\\_IYCpBKUqpjB-Ug&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=vMVqz8SrQy8&list=RDCMUC4VXblTy_IYCpBKUqpjB-Ug&index=4)

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de ***motivación***, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**¿En qué medida tienes integrados en tu vida, los tres pasos que se muestran en el vídeo?**

**Descríbelo con un ejemplo.**



### *Información complementaria*

Fernández, M. (2013). La motivación en la tutoría. Una gran aliada. *Revista Claseshistoria*, 396, 1-19.

Huertas, J.A. (1997). *MOTIVACIÓN. Querer aprender*. Aique Grupo Editor.

Ospina, J. (2006). La motivación, motor del aprendizaje. *Revista Ciencias de la Salud*, 4, 158-160.



Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.4. Empatía



#### *Contenido teórico*

Es una habilidad interpersonal que consiste en ponerse en la piel de la otra persona, ser capaz de entenderla y sentir su emoción (Carpena, 2016; Pérez, León y Coronado, 2017). Se basa en las neuronas espejo, que permiten la captación e imitación de los estados emocionales de nuestros semejantes. Cuando la otra persona se sienta comprendida habrás logrado ser empática.

Hay diferentes formas de mostrar empatía:

- Al escuchar y comprender los sentimientos de la otra persona y dejando de estar pendientes de nosotras mismas y de nuestras palabras.
- Haciendo uso del sentido del humor.
- Expresándonos con delicadeza y cortesía.
- Mostrando interés por lo que nos cuentan.
- Asintiendo, haciendo saber a la otra persona que la comprendemos, sin juzgar ni criticar lo que expresa, sino tan solo procurando entender sus emociones.

Estamos hablando de un nivel profundo de relaciones. Si, por el contrario, nos quedásemos en un nivel superficial, estaríamos hablando de simpatía y antipatía. En este caso estamos juzgando a la otra persona desde nuestro prisma, desde lo que nos agrada y lo que no; y basta sólo un pequeño gesto para que la otra persona nos caiga simpática o antipática. Esto no es empatía, como estás viendo.

Dicho esto, te damos algunas claves a tener en cuenta a la hora de desarrollar la empatía:



- Escucha, observa y pon atención a lo que recibes de la otra persona.
- No puedes olvidar que la otra persona ha vivido experiencias diferentes a las tuyas.
- Mantén en la mente que el objetivo de la empatía es enriquecer tus relaciones.
- Recuerda que tus propios sentimientos y emociones pueden nublar tu empatía.
- Trata de mantener un estado de calma que te permita percibir las emociones y sentimientos ajenos.
- Observa las expresiones faciales y corporales de la otra persona para entender lo que está sintiendo en ese momento.
- Evita juzgar en todo momento, el objetivo es generar confianza y enriquecer la relación.

Ser empático tiene muchas ventajas:

- Caerás mejor a la gente. Las personas empáticas tienen un círculo social más amplio, son “populares”.
- Serás mucho más persuasivo. La capacidad de entender y ponerte en el lugar de la otra persona te permitirá saber qué puedes ofrecerle para que confíe en ti.
- Te convertirás en el centro de atención y te harás escuchar. Las personas empáticas se comunican de forma eficaz y suelen tener unas relaciones sociales más satisfactorias, porque habitualmente hablan de cosas que importan a los demás.
- Mejorarás tu capacidad de liderazgo y motivación cuando empieces a entender los deseos y necesidades de la gente.
- Comprenderás rápidamente qué les pasa a los demás a través del lenguaje no verbal, y podrás reaccionar en consecuencia.



### Actividad

Te proponemos que visualices el siguiente vídeo en el que podrás aprender por qué es importante desarrollar la empatía. Verás las cosas buenas que puede aportar a tu vida, tanto de cara a los demás, como a tu propio desarrollo.

***“Cómo tener empatía con las personas”*** (9:46)

<https://youtu.be/Qh6GE0FhQWk>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **empatía**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

Has podido ver en el vídeo que hay unas cualidades que te acercan más a ser una persona empática.

Te proponemos que recuerdes cuándo las has puesto en práctica, en qué situación y si realmente te ha resultado eficaz hacerlo. Para ello, puedes completar la siguiente tabla.



**Tabla 1.** Desarrollando la empatía

¿Cómo cultivar la empatía?		
Cualidades que favorecen la empatía	Situación en la que has tenido que utilizarla	Grado de eficacia*
Mantener la calma		
Poder de observación		
Tono de voz adecuado		
Cultivar el silencio		

Fuente: Elaboración propia.

\*pon un número de 1 (nada eficaz) a 5 (muy eficaz).



### Información complementaria

Fernández, M.F. (2011). La empatía desde dos miradas: la evolución y la educación.

[https://scholar.google.es/scholar?q=Fern%C3%A1ndez,+M.F.+\(2011\).+La+empat%C3%ADa+desde+dos+miradas:+la+evoluci%C3%B3n+y+la+educaci%C3%B3n.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.es/scholar?q=Fern%C3%A1ndez,+M.F.+(2011).+La+empat%C3%ADa+desde+dos+miradas:+la+evoluci%C3%B3n+y+la+educaci%C3%B3n.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Martí, J. J., Noguera, M., Martí-Vilar, R. y Almerich, G. (2014). Responsabilidad social universitaria: influencia de valores y empatía en la autoatribución de comportamientos socialmente responsables. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(3), 160-168. [https://doi.org/10.1016/S0120-0534\(14\)70019-6](https://doi.org/10.1016/S0120-0534(14)70019-6)

Moya, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Plataforma Editorial.

Spencer, R., Pryce, J., Barry, J., Walsh, J. y Basualdo-Delmonico, A. (2020). Deconstructing empathy: A qualitative examination of mentor perspectivetaking and adaptability in youth mentoring relationships. *Children and Youth Services Review*, 114, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105043>





Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.5. Asertividad



#### *Contenido teórico*

Es la capacidad de expresar las opiniones propias, defender nuestros derechos y realizar sugerencias de forma equilibrada, sin caer en la agresividad ni en la pasividad, respetando a los demás; pero, sobre todo, respetando las necesidades que uno/a siente (Pérez, León y Coronado, 2017).

#### **Etapas para el desarrollo de la asertividad:**

1. Describir los hechos: es muy importante diferenciar entre los hechos y nuestras opiniones. En este caso se trata de algo objetivo que no admite discusión.
2. Empatizar con la otra persona.
3. Manifestar nuestros pensamientos y sentimientos: ante situaciones que no nos gustan y no nos hacen sentir bien, solemos juzgar lo que hacen mal las otras personas. No estamos acostumbrados a identificar nuestros sentimientos y mucho menos a comunicarlos. La clave está en centrarnos en describir nuestras sensaciones internas en lugar de explicar nuestros pensamientos o interpretaciones de los demás.
4. Hacer una petición concreta que respete las necesidades de las personas: Una vez que hemos identificado nuestra necesidad no cubierta, expresamos lo que queremos, qué nos gustaría recibir, siendo concretos, dejando pocas cosas a la interpretación de los demás.
5. Señalar las consecuencias positivas que se derivarán de hacer las cosas como yo propongo.



6. Explicar las consecuencias negativas de hacer las cosas de la forma en que a mí no me gusta. Una forma de tener en cuenta a la otra persona es informarle de la mejora que supondrá para nosotros el cambio que le estamos pidiendo.

Una de las claves de la asertividad es la capacidad para delimitar los problemas. Saber dónde se producen, con quién y cómo. Al pensarlos de esa manera se hacen mucho más manejables.

Existen dos razones por las que una persona no es asertiva:

- Piensa que no tiene derecho a sus creencias, derechos u opiniones.
- Cree que sus derechos deben ser defendidos por encima de los de los demás.

El entrenamiento asertivo no consiste en convertir personas sumisas en quejicas y acusadoras, sino a enseñar que la gente tiene que defender sus derechos ante situaciones que, a todas luces, son injustas.

En los casos en los que las personas poco asertivas se vuelven violentas y reactivas, es importante realizar un entrenamiento asertivo fortaleciendo la empatía y mostrando la importancia de los sentimientos y derechos de las personas que nos rodean.

### Actividad



Conocidas las fases a las que debemos atender si queremos ser personas asertivas y para que puedas entrenarte en esta habilidad, se ofrecen 11 técnicas de comunicación asertiva y efectiva. Esperamos que te resulten de interés.



***“11 Técnicas de comunicación asertiva y efectiva con ejemplos y pasos” (15:32)***

<https://www.youtube.com/watch?v=g2mABsl-MZQ>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada esta habilidad hasta el punto de mostrar que eres competente en ella, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**Una vez que hayas visto el vídeo puedes responder a estas preguntas:**

- **¿Cuál de estas 11 estrategias de comunicación utilizas habitualmente?**
- **¿Cuál es el estilo de comunicación que sueles utilizar, generalmente?**
- **Piensa en un día de trabajo, ¿utilizas un estilo de comunicación diferente según la situación que se plantea?**
- **¿Hablas en primera persona?**



### Información complementaria

Bach, E. y Forés, A. (2008). La asertividad para gente extraordinaria. Plataforma Editorial.

Castanyer, O. (2010). La asertividad: expresión de una sana autoestima. Desclée de Brouwer.

Romero-Rodríguez, L. M. y Castillo, B. (2019). Comunicación para la motivación. Claves de la asertividad y del trabajo en equipo en las Organizaciones. Ravina, R., Bayardo, L. y Núñez, E (Coords.). *Happiness management and crativity in the XXI century: intangible capitals as a source of innovatiion, comptetitiveness and sustainable development* (pp. 41-54). Ed. Comares.



### 3.6. Iniciativa



Pulsa aquí para  
ver el vídeo



#### Contenido teórico

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones y proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico (Las-Hayas, Lisboa y Palací, 2018).

La iniciativa es anticiparse a los acontecimientos y plantear soluciones antes de que te las pidan, todo ello de forma planeada y consciente. Lo contrario a la iniciativa es la pasividad y el conformismo; y a la actitud continuada de pasividad se la denomina *procrastinación*.

La iniciativa se aprende en la infancia, pero se puede desarrollar y estimular, también, en la edad adulta. Se trata de hacer que las cosas sucedan, de superar barreras o dificultades a lo largo de la consecución de un objetivo.

Tener iniciativa marca la diferencia entre personas optimistas y pesimistas, activas o pasivas, proactivas o conformistas.

Para convertirte en una persona con iniciativa debes dejar de pensar en aquello que te falta o que crees que te falta y de repetir cosas como:

- “nunca voy a poder tener iniciativa”
- “yo no nací para tener iniciativa”
- “esto a mí no se me da bien y nunca se me dará”
- “no soy lo suficientemente listo/a para tener iniciativa”
- “¿cuándo será el día en que tenga más iniciativa propia?”



- “los demás creen que soy aburrido/a porque no tengo iniciativa”

Lo único que hacen estos pensamientos es provocar que te sientas mal contigo misma/o lo cual repercutirá de manera negativa en la consecución de tus objetivos emocionales, laborales, sociales y personales. Cambia conscientemente tus pensamientos por otros más positivos que te ayuden a mejorar y sobre todo visualízate logrando tu objetivo.

Hay una serie de acciones clave en el desarrollo de la iniciativa personal que es conveniente que tengas en cuenta:

- Muestra confianza en el éxito de las acciones y planes que propones.
- Actúa proactivamente. No esperes a que te digan que tienes que hacer, aporta soluciones.
- Confía en los demás y trabaja cooperando para lograr resultados.
- Adáptate rápida y eficazmente a las nuevas situaciones.
- Da forma a tus ideas para que sean útiles para ti y para las demás personas.

Cuando te enfrentes a un imprevisto, toma decisiones o haz recomendaciones cuando es necesaria una solución rápida.



### Actividad

En el siguiente vídeo se muestra una lección de actitud, la verdadera actitud que a veces nos falta para lograr nuestros objetivos.

***“Actitud e iniciativa”*** (2:23)

<https://www.youtube.com/watch?v=oqc8xbFaLvs>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **iniciativa**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**Después de haber visto el vídeo, piensa sobre aquellas situaciones en las que has llevado la iniciativa o, por el contrario, has evitado tomar responsabilidades. Trata de identificar el momento y lugar y qué pensabas o sentías. Para ello te proponemos que cubras la siguiente tabla.**

**Tabla 2.** Tomando la iniciativa

SITUACIÓN	MOMENTO	LUGAR	QUÉ PENSABAS O SENTÍAS

Fuente: Elaboración propia.



### *Información complementaria*

Lisbona, A. y Frese, M (2012). Iniciativa personal. Pirámide.

Ulacia, I.; Gorostiaga, A.; Balluerka, N. y Aliri, J. (2017) Desarrollo de la iniciativa personal: impacto de una intervención aplicada al ámbito educativo, *Journal for the Study of Education and Development*, 40(2), 277-301. <https://doi.org/10.1080/02103702.2017.1292685>





Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.7. Compromiso



#### *Contenido teórico*

El compromiso es una habilidad muy solicitada en las instituciones, empresas y en cualquier puesto de trabajo que busca el desarrollo de las personas y de la productividad, en general (De la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado, 2010; Ruíz, 2013). Se puede definir como una cuestión de actitud, sobre todo de valores como la lealtad y la integridad, y relacionado íntimamente con la motivación.

Para que exista compromiso, por parte de todas las personas implicadas, como es el caso de la mentoría, es importante que todas ellas conozcan el propósito de la relación, que la compartan, que definan los objetivos conjuntamente y que diseñen las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Empoderar a la persona, haciéndole ver que es importante en el proceso y que, de ella, también, va a depender el éxito de lo que se emprenda, es una buena forma de potenciar el compromiso y esto, está muy ligado a la toma de decisiones.

Una relación de mentoría debe estar bien balanceada y todos los partícipes deben tener la oportunidad de tomar las decisiones y buscar las alternativas adecuadas, sin que nadie realice tareas por imposición. El respeto y la complicidad deben ser dos normas básicas de la relación.



### Actividad

Aunque el compromiso se adquiere en la infancia, en la edad adulta se puede desarrollar y estimular. A continuación, te ofrecemos un vídeo que explica los cinco puntos más importantes que pueden ayudarte a estimular el compromiso, además recomienda acciones o modos en los que puedes actuar para empezar a incentivarlo.

***“Liderazgo Empresarial. Cómo estimular el compromiso de la gente.***

***Liderazgo y motivación” (7:31)***

<https://www.youtube.com/watch?v=iwiKqkSOWC8>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **compromiso**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**Después de haber visto el vídeo, trata de identificar en qué medida las has tenido en cuenta en algún momento en tu organización o en tu vida personal.**

**Para ello te proponemos que cubras la siguiente tabla.**



**Tabla 3.** Acciones que potencian el compromiso

ACCIÓN	Si/No	DESCRIPCIÓN (narra brevemente cuándo, dónde y cómo ha sido)
Reconocer a los que hacen cosas		
Reconocer a las personas destacadas		
Reconocer la excelencia individual		
Celebrar las pequeñas victorias		
Crear un ambiente de comunidad		

Fuente: Elaboración propia.



### Información complementaria

Jaffe, D.T. y Scott, C.D. (2007). Empowerment. México: Oxford University Press.

Mercado-Salgado, P. y Gil-Monte, P.R. (2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 161-174.



Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.8. Autoconocimiento



#### Contenido teórico

El autoconocimiento (Hernández, 1999; Prieto, 2018) se relaciona con la inteligencia intrapersonal que hace referencia a decidirse a indagar en los propios sentimientos y analizarlos para poder realizar una selección adecuada de los mismos que permita orientar nuestra vida cotidiana con serenidad. Este tipo de inteligencia se complementa con la inteligencia interpersonal que implica reconocer y responder de manera apropiada a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de los demás. La conjunción de estos dos tipos de inteligencia es lo que se conoce como *inteligencia emocional* (Goleman, 2010).

Conocerse a sí misma/o, comprender las causas de las maneras de obrar, pensar y sentir que manifestamos en diferentes situaciones, es una tarea del proceso de individualización que resulta necesaria para dejar de estar alienadas/os, poder ser las/los protagonistas de nuestra propia vida y tomar decisiones adecuadas, sin la presión social de los modelos (Navarro, 2009). Si lo conseguimos, podremos decir que somos emocionalmente conscientes.

El procedimiento más sencillo para empezar a conocerse a sí misma/o es identificar los puntos fuertes y los aspectos a mejorar, para conocernos de una forma holística y así realizar una autoevaluación ajustada. La estrategia más adecuada es ser capaz de verse desde fuera, se trata de convertirnos en auto observadoras/es, es decir, tomar conciencia de nosotras mismas/os.



Conocerse es el primer paso para ir desarrollando poco a poco cambios en las percepciones, en el pensamiento, en las emociones, en las conductas, etc.; pero también para reafirmarse en la manera de ser, si se considera adecuada, o comenzar el camino para el cambio, a pesar de recibir críticas del entorno. Es el momento de ganar en autoconfianza.

En cualquier caso, conocernos a nosotras/os mismas/os adquiriendo una plena conciencia emocional es el primer paso para saber lo que podemos llegar a ser en el futuro.



#### Actividad

Se propone un vídeo que te va a permitir desarrollar tu autoconocimiento, a través de cinco ejercicios rápidos.

***“Cinco ejercicios rápidos de autoconocimiento” (6:39)***

<https://www.youtube.com/watch?v=PgnLHTxeBSM>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **autoconocimiento**, te proponemos que reflexiones y compartas en el foro correspondiente, para lo cual:

**Vuelve a visualizar el vídeo deteniéndote en cada uno de los ejercicios prácticos que propone. Sitúate en cada uno de ellos y trata de aplicarlos a tí misma/o:**



**cualidades a cambiar, situaciones que te generan frustración, hasta la realización de un autorretrato o caricatura donde representar tus mejores rasgos.**

**Te dejamos aquí una plantilla para que puedas ir anotando lo que te sugiere su realización.**

**Tabla 4.** Desarrollando el autoconocimiento

1. Cualidades tuyas que te gustaría cambiar	
2. Cómo quieres ser recordada/o	
3. Competencias que te gustaría desarrollar	
4. Cosas que te hacen sentir frustración	
5. Autorretrato positivamente caricaturizado	

Fuente: Elaboración propia a partir del vídeo de Sandra Burgos “*Cinco ejercicios rápidos de autoconocimiento*”.



### *Información complementaria:*

Bennet, M. (2014). *Autoconocimiento*. Ediciones i.

Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples*. Editorial Paidós.

Palomera, R., Fernández-Barocal, P. y Brackett, M. (2008). La inteligencia emocional como una competencia básica en la formación inicial de los docentes: algunas evidencias. *Electronic Journal of Research in Educational*, 6(15), 437-454. <https://doi.org/10.25115/ejrep.v6i15.1292>

Prieto, M. (2018). La psicologización de la educación: implicaciones pedagógicas de la inteligencia emocional y la psicología positiva. *Educación XX1*, 21(1), 303-320. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20200>

Torres, A. y Sánchez, G. (2018). El conocimiento de sí mismo en la formación del especialista en Pedagogía-Psicología. *Opuntia Brava*, 8(1), 9-17.



Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.9. Trabajo en equipo



#### Contenido teórico

El trabajo en equipo implica la formación de un grupo con personas diferentes en opiniones y planteamientos, incluso en estilos de vida, pero que trabajan juntas, puesto que persiguen los mismos objetivos (Tamayo *et al.*, 2017).

Hay una serie de requisitos que son fundamentales en la constitución del grupo:

- Definir los objetivos y filosofía del grupo.
- Identificar las aportaciones de cada persona: tanto a nivel profesional como emocional.
- Mantener el respeto en las relaciones.
- Alejarse de los prejuicios y evitar poner etiquetas.
- Establecer roles: que sean rotativos en función del proyecto realizado, de las competencias y habilidades de cada participante.
- Valorar los logros, lo que se ha hecho y lo que se está haciendo; pero sin olvidar lo que queda por hacer.

Hay una serie de características que definen el trabajo en equipo:

1. *Cohesión grupal*: todas las personas que componen el grupo deben implicarse, asumir sus responsabilidades y funciones, manifestándose apoyo mutuo. El lema es “todas/os a una”, respondiendo a la persona que ejerce como líder o coordinadora. Sin embargo, ésta debe saber realizar una escucha activa para asegurarse de que las decisiones que toma no están





basadas en criterios personales y que serán bien recibidas por los demás miembros, pues ha pensado en cada una/o y se ha puesto en su lugar.

2. La *competencia social* exige delimitar tres cuestiones:
  - a. El grado de implicación de cada persona: que puede ser diferente en función de circunstancias particulares, tanto familiares, personales como laborales. Pero esas diferencias no tienen por qué generar ningún conflicto si de principio quedan claras las implicaciones y la posición en el equipo.
  - b. La capacidad de hacer y recibir críticas: para ello es necesario entrenarse, tanto en la actitud con que se hace una crítica como en el hecho de entender que cuando recibes una crítica por el trabajo realizado, no es un ataque personal. Retomar algunas de las actitudes explicadas en el “rapport” y en la “escucha activa” pueden ayudarnos para este caso.
  - c. Y la empatía que las/los componentes son capaces de manifestar entre sí: entender situaciones emocionales, preocupaciones laborales, la ocupación temporal en tareas familiares, etc. Aquí debemos recordar la información explicada con anterioridad sobre esta habilidad.
3. *Proceso productivo*: será motivante si está bien organizado y se consiguen resultados satisfactorios adaptados al esfuerzo realizado. Si hay impulsividad en las acciones, si no hay criterio en la toma de decisiones o no se mantiene, etc., no se conseguirá eficacia y el desánimo puede afectar a la cohesión del grupo.
4. La *búsqueda del bien común* es el objetivo fundamental, por lo tanto, hay que desterrar los individualismos, los protagonismos excesivos, la toma de palabra reiterada, la competitividad por destacar frente a las otras personas



o el pensar que sólo una/o misma/o es capaz de hacer las tareas adecuadamente. Siempre debe prevalecer el beneficio del grupo, si se piensa en ese objetivo las conductas anteriores dejarán de aparecer.



### Actividad:

En el siguiente enlace, además de explicar lo que es el trabajo en equipo a través de las 5C (Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza y Compromiso), se incluyen fragmentos de películas de animación de Disney Pixar para que sirvan de ejemplos de una filosofía común: ante las dificultades o amenazas “todos a una” siguiendo las indicaciones que da la persona que ejerce de líder o coordinadora y, además, cuando una persona está en peligro, todos los componentes se unen para protegerle.

***“¿Qué es el trabajo en equipo?” (2:33)***

<https://www.youtube.com/watch?v=IjB0j997euA>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de trabajo en equipo, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**Después de visualizar el último vídeo, relaciona los ejemplos con alguno de los equipos en los que participas en tu día a día (en tu trabajo, en la familia, etc.) y responde:**

**¿Qué tipo de equipo eres?**



### *Información complementaria*

Gómez Mújica, A. y Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6), 1-21.

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F.X., París, G. y Cela, J.M. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3), 329-344.

Winter, R.S. (2000). *Manual de trabajo en equipo*. Ediciones Díez de Santos.



Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.10. Liderazgo



#### *Contenido teórico*

El liderazgo es un conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas (Aldana, Salón y Guzmán, 2019). Pero este término no debe enfocarse, exclusivamente, en hacer cambiar de parecer, porque el que un líder tome la iniciativa y proponga ideas innovadoras, tampoco equivale a una distribución desigual de poder y, aunque sea el líder el que tenga la última palabra, es el trabajo en equipo el que da los mejores resultados.

La importancia del liderazgo es evidente, puesto que es la persona responsable de la consecución de los objetivos de una manera más efectiva y rápida. Será competente para establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración del grupo.

En la mentoría, la persona líder, que es la que actúa de mentora/consejera, es la pieza clave para la supervivencia de la relación, porque ejerce influencia sobre las personas mentorizadas, lo que permite incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo; por ello, se manifiesta como una competencia clave en las figuras de mentora y consejera.

Si bien es cierto que existen varios tipos de líderes, en esencia se trata de una figura que debe poseer unas habilidades concretas. Así, debe tener claros los siguientes aspectos:



- **Confianza en sí mismo:** ninguna persona puede liderar si no está convencida de su papel. Un buen/a líder debe saber quién es, cuáles son sus objetivos y cómo llevarlos a la práctica. Y lo más importante, saber transmitirlo.
- **Decisión:** el valor de un/a líder consiste en su habilidad para encarar los retos que son propios de la gestión.
- **Autodominio:** el/la líder que no respeta sus propios límites se convierte en una referencia negativa para las personas que pretende dirigir.
- **Sentido de justicia:** significa el reconocimiento de fallos y virtudes en sí misma y en las otras personas. Un líder sin sentido de la justicia difícilmente podrá ser valorado y promoverá un ambiente desigual.
- **Trabajo constante:** la persona líder tiene la facultad de trabajar más que el resto de sus colaboradores. Por algo se trata de un líder: el que hace más.
- **Empatía:** de nada sirve un/a líder firme, decidido y que trabaje mucho si, en los momentos más importantes de un proyecto, no sabe escuchar a sus colaboradores. El buen líder debe tener una escucha activa y saber empatizar con los/as otros/as.
- **Sentido de cooperación:** el buen líder inculca la colaboración mutua entre todas las personas implicadas en el proceso. El extremo opuesto es cuando da prioridad a las virtudes individuales antes que a los objetivos comunes. Su labor debe consistir en gestionar adecuadamente los talentos individuales y ponerlos al servicio del conjunto.
- **Autocrítica:** cuando alguien comete un error, el/la líder asume que, al estar el proceso bajo su mando, parte de esa responsabilidad le corresponde. Esta actitud es propia de los/as líderes con un alto sentido de la responsabilidad y autocrítica.

Una persona líder debe optar por adaptarse al estilo que sea más conveniente aplicar según la situación y la relación que se está desarrollando (Fierro y Villalva,



2017). Existen diferentes estilos de liderazgo que se representan con métodos específicos. La clave está en la capacidad de adaptarse a cada uno de ellos, según convenga:

- *Commanding* o al mando. Este estilo es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, es un “*haz lo que te digo*”. Sirve cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, y para manejar a las personas que no desean colaborar.
- *Visionary* o visionario. Se utiliza para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un “*ven conmigo*”. Sirve cuando es tiempo de cambios, de una nueva visión, o se requiere de una dirección clara para funcionar.
- *Affiliative* o empático. Es el encargado de crear armonía y vínculos emocionales, es del tipo “*la persona es lo primero*”. Y sirve sobre todo cuando es necesario motivar a las personas, cuando están atravesando circunstancias estresantes.
- *Democrática* o demócrata: Se trata de lograr el consenso mediante la participación de todas las personas implicadas, es del tipo “*¿qué piensas?*”. Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa.
- *Pacesetting* o marcapasos. Aquí se procede a establecer estándares de rendimiento altos, siendo del tipo “*haz lo que hago, ahora*”. Es la mejor alternativa a usar para obtener motivación y resultados rápidos.
- *Coach* o entrenador/a. Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de la persona mentorizada, es del tipo “*prueba esto*”. Y debe ser usado para ayudar a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo.



### Actividad:

En todas y cada una de las personas hay un líder potencial. Sin embargo, algunas ni siquiera son conscientes de su propio liderazgo. Te proponemos que visualices el siguiente video:

***“10 cualidades que debe tener un líder” (5:53)***

<https://www.youtube.com/watch?v=Gj8nd-7DQFY>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **liderazgo**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**Una vez que lo hayas visto valora y reflexiona sobre las siguientes cuestiones:**

**¿Qué cualidades de las mencionadas dominas?**

**¿Cuáles consideras que necesitas mejorar?**



### *Información complementaria:*

Ascón, J.; García, M.; de Jesús, C. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.64.177>

Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las habilidades de liderazgo*. Babelcube Inc.

Maxwell, JC. (2011). Los 5 Niveles de Liderazgo: demostrados pasos para maximizar su potencial. Grand central publishing.

Ramírez, R., Lay, N., Avendaño, I. y Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Opción*, 34(86), 826-854.





Pulsa aquí para  
ver el vídeo

### 3.11. Retroalimentación efectiva: feedup, feedback y feedforward



#### Contenido teórico

La retroalimentación efectiva (Cedeño y Moya, 2019; Valdivia, 2014), responde a tres preguntas clave, que orientan cómo organizar la información que se tiene que dar y proporciona a quien la recibe, la información relevante para saber por dónde debe seguir.

- ¿Hacia dónde voy? ----- *Feed Up*
- ¿Cómo voy? ----- *Feedback*
- ¿Cuáles son los pasos a seguir ahora? ----- *Feedforward*

El *feed up* (Fisher y Frey, 2011) se refiere al nivel de consciencia que tiene una persona acerca del objetivo que la mueve. Se sitúa al comienzo del proceso, en concreto en la primera fase de “construcción de la relación”. En esos momentos iniciales es importante dar la retroalimentación adecuada para que quede claro el objetivo que se quiere conseguir con la relación que se está iniciando. De ahí la necesidad de dejarlo muy claro y comprometerse con él desde el primer momento.

El *feedback* es un tipo de retroalimentación basada en la retrospección, que ayuda a la persona que lo recibe a darse cuenta de en qué punto se encuentra de su desempeño y/o desarrollo personal o profesional (Fisher y Frey, 2011). Con él se traslada información sobre algo que el sujeto ha hecho, dicho, o simplemente en relación a lo que “es”; para ayudarlo a detectar puntos fuertes y débiles, y contribuir a su desarrollo. Se centra en el pasado y atiende a hechos consumados.



No es fácil dar un buen *feedback* porque en muchas ocasiones se ve como una crítica, más o menos constructiva, por parte de quien lo recibe. Si somos capaces de conseguir que la persona receptora sea quien hable y ponga sobre la mesa sus áreas de mejora, va a resultar mucho más sencillo, ya que nos permite hablar sin afectar la comunicación y sin que se ponga a la defensiva ninguna de las partes.

Para conseguirlo, es importante que, en el momento de ejecutarse, se base en hechos y tener toda la información documentada, nunca apoyarse en percepciones, suposiciones, rumores, opiniones, etc. También será de gran importancia elegir el momento y espacio oportuno, lo cual marcará la diferencia y es parte de las pautas para lograr un *feedback* responsable, objetivo y positivo.

En la mentoría, al consensuarse todo: los objetivos, el plan de acción a seguir, los tiempos y la forma de realizar el acompañamiento; se propicia un espacio seguro de relación en el que es más fácil descubrir y expresar nuestros sentimientos alrededor de nuestras acciones lo que, sin duda, contribuye a que el diálogo sea más fluido.

El *feedforward* es el proceso mediante el cual la retroalimentación se focaliza en soluciones y no en problemas (Fisher y Frey, 2011). Parte de las potencialidades existentes para lograr el desarrollo de posibilidades futuras. Es decir, no sólo se trata de comunicarse sino de hacerlo pensando en incrementar las oportunidades de las que una persona o colectivo dispone y podrá disponer más adelante. Lo que se pretende con el *feedforward* es establecer vínculos y compartir ideas, de forma que el trabajo en equipo hace más sencilla la vida dentro de la organización. El *brainstorming* se considera una buena estrategia de funcionamiento, en el que cada parte pone sobre la mesa los aspectos que se deberían potenciar, eliminar, mantener o minimizar, en cada caso.



En la mentoría es fundamental trabajar pensando en el futuro para que, cuando termine la relación de mentoría, las personas se sientan preparadas para continuar hacia adelante sin ese acompañamiento e incluso, con la competencia suficiente para ejercer de mentoras/es o de consejeras en el futuro.

Los pasos a dar en el *feedforward* son:

1. Solicitar que se hagan explícitas las ideas, sugerencias que puedan contribuir a mejorar la situación de las personas y equipos. Es el momento de abrir espacios de pensar el futuro de manera más práctica, lanzando propuestas de actuación concretas. Se trata de poner el foco sólo en lo que sí se va a poner en marcha.
2. Escuchar de manera activa, es decir, sin hacer juicios de valor y esforzándonos por comprender el sentido de las palabras de quien las emite, siendo empáticas/os.
3. Cada persona decidirá qué idea o ideas va a llevar a la práctica, bien porque la considera más viable en ese momento, porque se ve más preparada/o o porque la considere más necesaria, a nivel individual y colectivo.

Tanto si se usa el *feedforward* o el *feedback*, hay que saber transmitir de una forma positiva las fortalezas y las necesidades de mejora escuchando para obtener un beneficio mutuo y enriquecedor. A continuación, se presenta una tabla en la que se destacan las principales diferencias entre ambas formas de dar retroalimentación.



**Tabla 5.** Feedback y Feedforward.

FEEDBACK	FEEDFORWARD
Se enfoca en el pasado	Se enfoca en el futuro
Analiza experiencias pasadas	Explora expectativas
Lo lidera la persona que lo da	Lo lidera la persona que lo recibe
Enfocado a objetivos a corto plazo	Enfocado a objetivos a medio y largo plazo
Trata de corregir	Trata de anticipar
Ambas partes comparten la perspectiva de lo pasado	Ambas partes construyen juntas el futuro
Se pone el énfasis en evitar los resultados negativos	Se pone el énfasis en lograr resultados positivos
Se focaliza en problemas	Se focaliza en soluciones
El que lo da se posiciona como “experto”	El que lo da se posiciona como “igual”

Reconocer en qué hemos fallado es tan importante como saber cómo podemos mejorar.

Los elementos clave para una retroalimentación de calidad son:

- **Adecuada al momento:** Que sea una retroalimentación oportuna a nivel temporal, tiene un alto impacto sobre el rendimiento. Si transcurre mucho tiempo entre la situación y la retroalimentación, ésta tendrá poco sentido para el que la recibe y, por tanto, será menos efectiva.
- **Específica:** Que indique de manera puntual los puntos fuertes y débiles detectados. Comentarios más generales trasladarán la impresión de que algo está bien o mal; pero no facilitan pautas de cómo seguir de manera concreta, diluyéndose el efecto de la retroalimentación.



- Clara: La retroalimentación tiene que dejar nítido al receptor/a lo que se quiere transmitir y dejar constancia explícita de lo que es necesario mejorar. Para ello se puede solicitar a la persona que lo recibe que trate de expresar con sus propias palabras qué entendió del proceso de retroalimentación o que, a partir de lo retroalimentado, elabore un par de preguntas para poder seguir en el proceso de aprendizaje.
- Debe empoderar: La retroalimentación debe fortalecer y consolidar los aprendizajes y el desarrollo logrado, haciendo ver lo que debe mejorar y cómo alcanzar todo aquello que esté por debajo de lo esperado.
- Manejable: El tiempo invertido en la retroalimentación debe ser preciso y los contenidos de la retroalimentación adecuados para que puedan ser procesados. Es recomendable que, siempre que se haga la retroalimentación de manera oral, se elabore un documento escrito con las principales conclusiones de la retroalimentación.
- Potencia el desarrollo: La retroalimentación debe ser un proceso que abra puertas, por lo que hay que poner especial énfasis en las posibilidades de mejora más que en las limitaciones.

Para poder incrementar las potencialidades de la relación de mentoría es necesario complementar todas las estrategias de retroalimentación analizadas.

En este sentido, será labor de la persona mentora y de la consejera velar porque partiendo de un clarificador *feed up*, se realice un buen *feedback* que propicie un adecuado *feedforward*, a fin de conseguir cambios en las personas y en las organizaciones.



### Actividad

A continuación, se presenta un extracto de la película "The blind side" (2009). En esta película, basada en hechos reales, se narra la historia de Michael Oher, un joven negro sin hogar, que es acogido por una familia blanca, dispuesta a darle todo su apoyo para que pueda triunfar tanto como jugador de fútbol americano, como en su vida privada. Por su parte, Oher también influirá con su presencia en la vida de la familia Touhy.

En la secuencia que se presenta en el siguiente enlace, se reflejan dos formas diferentes de dar retroalimentación. Juzga tú mismo cuál es cuál y trata de tenerlo en cuenta siempre que quieras sacar lo mejor de los que te rodean.

***"Feedback y feedforward"*** (4:24)

<https://www.youtube.com/watch?v=U8yPLsbsAVE>

Para que seas consciente de hasta qué punto tienes desarrollada la competencia de **retroalimentación efectiva**, te proponemos que reflexiones sobre las siguientes cuestiones y que lo compartas en el foro correspondiente:

**En tu trabajo, ¿sueles dar retroalimentación efectiva?**

**Si lo haces, ¿de qué tipo es?**



### Información complementaria

Ion, G., Silva, P. y Cano, E. (2013). El feedback y el feedforward en la evaluación de las competencias de estudiantes universitarios. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 17(2), 283-301.

Hattie, J. y Teimperley, H. (2007). The power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>



#### 4. Referencias bibliográficas

- Aldana, J., Salón, M. y Guzmán, N. (2019). Liderazgo sistémico en las competencias gerenciales docentes universitarias. *Cienciamatria*, 5(8), 50-74. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i8.87>
- Calderón, K. A. H. y Silva, A. K. L. (2018). La escucha activa como elemento necesario para el diálogo. *Revista Convicciones*, 5(9), 83-87.
- Carpena, A. (2016). *La empatía es posible. Educación emocional para una sociedad empática*. Descleé De Brouwer.
- Cedeño, E. L. y Moya, M. E. (2019). La retroalimentación como estrategia de mejoramiento del proceso formativo de los educandos. *Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/index.html>
- De la Rosa-Navarro, M. D. y Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Fierro, I. y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Fisher, D. y Frey, N. (2011). Feed up, feedback, and feed forward. *Science and Children*, 48(9), 26.
- Goleman (2010). *Inteligencia emocional* (1ª Ed. digital). Editorial Kairós.
- Hernaez, V. C. (1999). *El autoconocimiento y la autoestima en el desarrollo de la madurez personal*. Aljibe.
- Julian-de-Vega, C. (2019). Conectando mentes, comunicando en ELE. *Nordic Journal of Modern Language Methodology*, 7(2), 54-73.





- Las-Hayas, A.; Lisbona, A. y Palací, FJ. (2018). Iniciativa en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social* 33(1), 157-173.
- Moreno, A. E., Rodríguez, J. V. R. y Rodríguez, I. R. (2018). La importancia de la emoción en el aprendizaje: Propuestas para mejorar la motivación de los estudiantes. *Cuaderno de pedagogía universitaria*, 15(29), 3-11.
- Navarro, M. (2009). Autoconocimiento y autoestima. *Temas para la educación*, 5, 1-9.
- Pérez, A. C., León, N. K. Q. y Coronado, E. A. G. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e investigación en psicología*, 22(1), 58-65.
- Prieto, F. H. (2018). El pensamiento crítico y autoconocimiento. *Revista de filosofía*, 74, 173-191.
- Ruíz, J.L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, 1, 67-86.
- Tamayo, M., Besoain-Saldaña, A., Aguirre, M. y Leiva, J. (2017). Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. *Revista de Saúde Pública*, 51(39), 1-10. <https://doi.org/10.1590/s1518-8787.2017051006816>
- Valdivia, S. (2014). Retroalimentación efectiva en la enseñanza universitaria. *En Blanco y Negro*, 5(2), 20-24.